

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2013





DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

ÍNDICE

1) NOTA INTRODUTÓRIA	4
2) AUTO-AVALIAÇÃO	5
A) QUAR – ANÁLISE DOS RESULTADOS	5
B) AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	7
3) SÍNTESE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA	10
<i>i) Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)</i>	10
<i>ii) Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)</i>	14
<i>iii) Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)</i>	22
<i>iv) Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)</i>	32
<i>v) Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)</i>	37
4) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	43
5) RECURSOS FINANCEIROS	45
6) RECURSOS HUMANOS	47
7) AVALIAÇÃO FINAL	48
A) APRECIACÃO DE RESULTADOS	48
B) PROPOSTA DE MENÇÃO QUALITATIVA	48
C) CONCLUSÕES	49

1) NOTA INTRODUTÓRIA

O relatório que agora se apresenta tem como objetivo caracterizar a atividade desenvolvida no decorrer do ano de 2013 pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), criada pelo Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de Fevereiro.

A atividade desenvolvida enquadra-se nos seguintes objetivos estratégicos, inscritos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR):

- Contribuir para a implementação de um novo sistema de recrutamento e seleção na Administração Pública;
- Garantir a gestão dos trabalhadores colocados em situação de mobilidade especial;
- Promover as ações necessárias ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores em funções públicas;
- Consolidar as relações institucionais e de cooperação do INA com organismos nacionais e estrangeiros;
- Consolidar o modelo organizacional do INA, mantendo o respetivo equilíbrio financeiro.

Os objectivos operacionais e as atividades/projetos desenvolvidos em concreto por cada unidade orgânica e que se identificam ao longo deste documento, refletem a necessária interligação de diferentes áreas operacionais na implementação das políticas públicas em matéria de recursos humanos da AP, concretizando a missão do INA como entidade central de gestão de recursos humanos.

Os resultados apresentados revelam o esforço na consolidação da reestruturação organizacional iniciada em 2012, e ainda presente durante todo o ano de 2013, mas demonstram já um crescimento de atividade que permite perspetivar uma evolução sustentável da organização assim como o reforço do seu posicionamento estratégico no âmbito da AP portuguesa e junto dos seus parceiros internacionais.

2) AUTO-AVALIAÇÃO

a) QUAR – Análise dos Resultados

Neste ponto apresentam-se as taxas de realização dos 13 objetivos operacionais inscritos no QUAR para 2013, fazendo-se uma breve análise dos resultados obtidos na tabela seguinte.

TABELA 1 - RESULTADOS DOS OBJETIVOS E INDICADORES DO QUAR 2013

Objectivos Operacionais									
EFICÁCIA									30%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
OB1. RACIONALIZAR AS DESPESAS CORRENTES DO INA									10%
Ind1. % de redução de custos com contratos de manutenção e licenciamento	-	-	10	5	18,75	50%	15,60	116%	Superou
Ind2. % de redução de outros custos de funcionamento (comunicações, energia e consumíveis)	-	-	10	5	18,75	50%	56,00	231%	Superou
OB2. IDENTIFICAR E PLANIFICAR A FORMAÇÃO A ASSEGURAR PELO INA em 2014 EM ARTICULAÇÃO COM OS ORGANISMOS DA AP									20%
Ind3. Prazo de entrega do relatório de diagnóstico de necessidades de formação	-	-	181	30	113,25	50%	211	100%	Atingiu
Ind4. Prazo de entrega do plano de formação para 2014	-	-	304	30	205,5	50%	304	100%	Atingiu
OB3. DESENVOLVER A QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS ATRAVÉS DA REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO									25%
Ind5. % de aumento do volume de formação em 2013 (relativamente a valores de 2012)	-	-	20	10	38	100%	10	100%	Atingiu
OB4. PROMOVER A REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE CONSULTORIA									25%
Ind6. % de aumento de receita das ações de consultoria	-	-	50	20	88	100%	58	100%	Atingiu
OB5. GERIR OS TRABALHADORES COLOCADOS EM SME									20%
Ind7. % de redução do nº de trabalhadores colocados em SME (relativamente a valores de 31.12.12)	-	-	30	10	50	50%	24	100%	Atingiu
Ind8. % de trabalhadores em SME com acesso comprovado a formação dinamizada pelo INA	-	-	80	20	100	50%	100	125%	Superou
EFICIÊNCIA									40%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
OB6. GARANTIR O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA AP									25%
Ind9. Prazo de apresentação de proposta de revisão da BEP	-	-	120	20	75,00	50%	44	142%	Superou
Ind10. Prazo de apresentação da proposta de recrutamento centralizado	-	-	120	20	75,00	50%	81	122%	Superou
OB7. GARANTIR A EXECUÇÃO DO PEPAC									20%
Ind11. % de estágios atribuídos	-	-	80,0	10,0	100,00	100%	93,1	116%	Superou
OB8. REVER O QUADRO NORMATIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA									25%
Ind12. % de propostas apresentadas aceites	-	-	80	20	100	100%	70,0	100%	Atingiu
OB9. DINAMIZAR OS INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO NOS QUAIS O INA É PARTE									15%
Ind13. % de instrumentos de cooperação ativos com ações concretas de dinamização	-	-	70	20	100	100%	51,9	100%	Atingiu
OB10. PROMOVER O ACESSO À INFORMAÇÃO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR PARTE DOS TRABALHADORES DA AP									15%
Ind14. Prazo de apresentação do projeto de e-book	-	-	319	30	216,75	100%	333,0	100%	Atingiu
QUALIDADE									30%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
OB11. IDENTIFICAR E DEFINIR DE FORMA INTEGRADA OS PROCESSOS ESSENCIAIS À EXECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO INA									50%
Ind15. % de processos identificados e definidos (todas as atividades, tarefas e fluxos)	-	-	80	20	100	100%	100	125%	Superou
OB12. QUALIFICAR OS DIRIGENTES E TRABALHADORES DO INA									15%
Ind16. % de dirigentes e trabalhadores formados	-	-	30	20	62,5	100%	31,6	100%	Atingiu
OB13. AVALIAR O IMPACTO DA FORMAÇÃO À MEDIDA MINISTRADA PELO INA									35%
Ind17. Prazo de apresentação de relatório de impacto de formação	-	-	349	30	239,25	100%	379	100%	Atingiu

Os objetivos que incidiram no reforço das competências da nova estrutura organizacional do INA e na satisfação das necessidades dos seus clientes institucionais foram superados, designadamente nas áreas de gestão de SME, sistema de recrutamento e atribuição de estágios PEPAC.

Numa perspetiva de sustentabilidade financeira e organizacional do modelo administrativo, definiram-se objectivos operacionais relativos à racionalização das despesas correntes e à definição de processos essenciais à execução das atribuições do INA que foram superados. Esta superação evidencia o esforço global na definição e implementação dos novos mecanismos para consolidar a cultura e controlo internos do novo modelo de atribuições e a racionalização dos recursos existentes.

Nesta perspetiva são ainda de realçar os resultados atingidos nos “OB3. Desenvolver a Qualificação dos Trabalhadores em Funções Publicas através da Realização de Ações de Formação” e “OB4. Promover A Realização de Ações de Consultoria”, tendo-se verificado um aumento da arrecadação da receita relativa à prestação de serviços, quer nos domínios da consultoria em recrutamento e seleção e desenvolvimento organizacional, quer por via das atividade formativas.

Em síntese, a estratégia prevista para o ano de 2013 visava a consolidação das competências do INA em matérias de qualificação e formação, requalificação e recrutamento, sendo operacionalizadas com resultados bastantes positivos realçando-se que, dos 13 objetivos operacionais, 5 foram superados e 8 atingidos.

Se tivermos em conta que o ano 2013 foi um ano difícil, quer pelo impacte das restrições orçamentais quer pela consolidação do novo modelo administrativo do INA, as taxas de realização expressam o resultado do esforço e empenho de todos os profissionais e dirigentes do INA que contribuíram para estes resultados.

b) Avaliação do Sistema de Controlo Interno

A avaliação do sistema de controlo interno do INA tem por base o quadro de referência definido pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços, nomeadamente no anexo A do Documento Técnico n.º 1/2012, de 4 de março.

Assim:

AMBIENTE DE CONTROLO

As especificações técnicas do sistema de controlo interno decorrem das competências estão descritas no Decreto-Lei n.º 48/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou a lei orgânica do INA.

A necessidade de criar uma perspetiva integrada e partilhada por todos os dirigentes e trabalhadores do INA, potenciadora da melhor utilização dos recursos informacionais e tecnológicos disponíveis para a resposta mais adequada às necessidades dos cidadãos (trabalhadores da AP e outros) nestes domínios, determinou a definição do projeto SIPOC_INA - SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DE PROCESSOS E CONTEÚDOS DO INA, que visa a implementação de práticas de gestão por processos, com clarificação de âmbitos e níveis de responsabilidade, recorrendo à otimização do uso das tecnologias de informação.

Pela sua relevância, este projeto foi alvo de uma candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA) e mereceu aprovação a 6 de junho de 2013 pela Comissão Diretiva do COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade. O projecto aprovado envolve a análise detalhada dos processos e apresentação de propostas de melhoria, no sentido de formalizar procedimentos e consolidar regras de gestão num Sistema de Informação de Gestão Documental, a implementar em 2014, de modo a permitir a rastreabilidade e o acompanhamento dos indicadores-chave de desempenho organizacional. Complementarmente esta solução será associada à criação de uma plataforma integrada de acesso, via portal INA, por parte dos trabalhadores da administração pública e cidadãos em geral, aos conteúdos e serviços de implementação de políticas de gestão de RH.

À data, encontram-se concluídas as tarefas relativas ao levantamento, identificação e desenho dos processos de negócio, gestão e suporte existentes no INA, necessárias para a definição de requisitos da solução tecnológica a implementar.

No que respeita ao acompanhamento do desempenho organizacional, foram realizadas reuniões de direção mensais com o objetivo de monitorizar e analisar a execução da atividade e o desempenho organizacional, nomeadamente o ponto de situação dos objetivos operacionais inscritos no QUAR.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do INA assenta num modelo de estrutura hierarquizada e está definida pela Portaria n.º 113/2012, de 27 de abril, e pelo Despacho n.º 8005/2012, de 30 de maio, publicado no DR, 2.ª série, n.º 113, de 12 de Junho.

Relativamente à formação dos dirigentes e trabalhadores do INA, foi atingida a meta do objetivo operacional inscrito no QUAR, evidenciando-se que cerca de 31,6% do número total de trabalhadores realizou formação.

ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS NO SERVIÇO

As responsabilidades pelas diferentes tarefas e controlos administrativos estão definidas nos diplomas legais que definem as estruturas nuclear e flexível do INA.

No âmbito do SIPOC_INA, como referido no ponto Ambiente de Controlo, estão definidos os procedimentos inerentes às diferentes áreas, sendo que a sua identificação e sistematização permitiu evidenciar algum potencial de melhoria que tem vindo a ser implementado. Realça-se que este projeto terá continuidade em 2014, prevendo-se a desmaterialização dos processos e a implementação de ações de melhoria por área funcional num sistema de informação de gestão de conteúdos e processos.

No que concerne à evolução na vertente de controlo interno, foram dados diversos passos para colmatar falhas detetadas, mas acima de tudo, foram implementadas metodologias para alterar todo o funcionamento do processo de despesa e recolha de receita, de forma a clarificar o mesmo e detetar eventuais incumprimentos nas suas diversas fases.

Quanto ao cumprimento dos normativos legais de Contabilidade Pública, o ano de 2013 ficou marcado por um esforço acentuado de adequação e cumprimento das normas legais em vigor, verificando-se uma significativa evolução nos procedimentos implementados.

No que respeita aos recursos internos, salienta-se a implementação de regras de alternância nas funções e de substituição nas diferentes funções, em 2013, nomeadamente na tesouraria, controlo da receita e da despesa, bem como no processamento de salários. Foram também implementadas alterações no procedimento de contratação pública para aquisição de bens e serviços, evidenciando-se factualmente as fases dos processos de despesa, de modo a evitar pontos críticos.

Durante o ano de 2013, o INA foi sujeito a ações de auditoria, por parte da estrutura operacional do Plano Operacional de Potencial Humano (POPH), no que concerne aos Projetos de Financiamento aprovados e concedidos.

FIABILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A segurança na troca de informação e *software* é garantida, na medida em que as instalações de *software* só são feitas por pessoal credenciado pela Divisão de Sistemas e Tecnologias da Informação e existem mecanismos de proteção de rede, quer ao nível da rede local, quer ao nível da rede do Ministério das Finanças.

O acesso às aplicações está protegido por passwords individualizadas; existe sistema anti-virus e proteção por firewall; os servidores encontram-se em local protegido e de acesso restrito e com proteção no acesso à informação. Toda a informação residente em servidores é objeto de backups diários, incluindo a que é criada/acedida pelos utilizadores nas áreas partilhadas.

As aplicações de Gestão de Recursos Humanos (GeRHuP) e Gestão de Recursos Financeiros (GeRFiP) que suportam os processos e as atividades de, respetivamente, gestão de recursos humanos e gestão financeira e orçamental, dos serviços do INA, são geridos pela ESPAP, IP.

Para a gestão documental recorre-se ao *software* GESCOR.

As aplicações de gestão estão integradas apenas do ponto de vista da utilização dos respetivos inputs/outputs.

A informação de suporte à decisão é extraída das aplicações de gestão.

3) SÍNTESE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Numa perspetiva de autoavaliação, apresenta-se uma síntese dos resultados operacionais e da execução das iniciativas, projetos e atividades correntes, por direção de serviços, tendo por referência a data de 31 de Dezembro de 2013.

A indicação dos resultados alcançados, relativamente aos objetivos operacionais, apresenta uma breve descrição da análise crítica dos desvios, positivos e negativos, e referência ao impacto no cumprimento dos objetivos inscritos no QUAR (se aplicável).

Na análise do nível de execução das iniciativas e projetos, inscritos no Plano de Atividades, são referidas eventuais situações de não execução ou de resultados insuficientes e respetivas causas.

A análise da realização das atividades correntes, previstas e não previstas no Plano de Atividades, é apresentada justificando-se as ocorrências de não realização conforme o esperado.

i) Direção de Serviços de Formação e Inovação na Aprendizagem (DSFIA)

2013 correspondeu a um ano de consolidação da atividade de DSFIA, após a profunda transformação por que passou a área de formação durante o exercício de 2012. Esta consolidação traduziu-se e evidenciou-se no aumento do volume de formação, alinhado com o objetivo traçado.

A não consecução plena de todos os objetivos propostos e, em alguns casos, a não superação dos objetivos, nomeadamente naqueles em que o indicador estabelecido era um prazo, decorreu essencialmente da escassez de recursos humanos.

Considerando que os recursos humanos foram essencialmente afetos à execução de formação, principal atividade geradora de receita deste organismo, em algumas actividades como o desenho estratégico e a definição de novos instrumentos de planeamento da formação (perfis de competências associados à formação, revisão de enquadramento legal da formação profissional, instrumentos de diagnóstico de necessidades), não foi possível alcançar o nível de execução inicialmente previsto.

Objetivos Operacionais da DSFIA

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Identificar e planificar a formação a assegurar pelo INA em 2014 em articulação com os serviços e organismos da AP	Elaborar o relatório de necessidades de formação	Prazo de entrega do relatório de diagnóstico de necessidades de formação	30 de junho	Objetivo cumprido
	Elaborar o Plano de Formação para 2014	Prazo de entrega do plano de formação para 2014	31-Out	Objetivo cumprido
Rever o quadro normativo da formação profissional na Administração Pública	Apresentação de propostas de revisão dos diferentes regimes/ aspetos dos regimes	% de propostas apresentadas aceites	70%	Objetivo cumprido
Desenvolver a qualificação dos trabalhadores em funções públicas através da realização de ações de formação profissional	Aumentar o volume de formação face à formação realizada em 2012	% de aumento do volume de formação de formação em 2013 (relativamente a valores de 2012)	20%	Objetivo cumprido
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	31,6%
Racionalizar as despesas correntes do INA	Redução de custos de funcionamento com comunicações	% de redução de custos, face a 2012, das comunicações da unidade orgânica (2013/2012*100)	10%	56%
	Redução de custos com contratos de manutenção e licenciamento	% de redução de custos com contratos de manutenção e licenciamento valor 2013/2012*100	10%	15,6%

Iniciativas e Projetos da DSFIA

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Elaboração de relatório de necessidades de formação	Relatório				X
Elaboração do Plano de Formação do INA	Plano de formação 2014				X
Revisão do enquadramento legal da formação através da avaliação da situação existente	Propostas de revisão dos diferentes regimes legais			X	
Definição de caso para avaliação	Acordo com o cliente sobre caso de avaliação				X

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
do impacto da formação	do impacto da formação				
Aumento da formação de plano	Aumento da percentagem (20 %) de formação de plano face ao realizado em 2012				X
Aumento da formação encomendada	Aumento da percentagem (20 %) de formação à medida face ao realizado em 2012				X

Atividades da DSFIA

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.1	Recolher os contributos junto das SG's para a elaboração do plano de formação	X	
1.2	Elaborar o relatório de necessidades	X	
1.3	Elaborar o plano de formação	X	
1.4	Apoiar os serviços e organismos da Administração Pública na preparação e realização de formação técnica especializada	X	
1.5	Elaborar propostas de formação em resposta a encomendas	X	
1.6	Orçamentar encomendas de formação	X	
1.7	Conceber ações/cursos de formação em articulação com os formadores	X	
1.8	Gerir o projeto de conceção de ações em E - learning ou B - learning	X	
1.9	Definir/desenhar os principais processos da área da formação	X	
1.10	Promover e gerir projetos de desenvolvimento de soluções inovadoras	X	
1.11	Definir perfis de competências de formação		X
1.12	Colaborar na divulgação pelos serviços e organismos da Administração Pública dos planos e ofertas de formação	X	
1.13	Garantir o registo histórico dos formandos	X	
1.14	Garantir a atualização do cadastro de salas de formação gerindo o sistema de informação relativo à sua ocupação	X	
1.15	Fornecer dados relativos à atividade de formação relevantes para efeitos de informação de gestão	X	
1.16	Gerir a realização da oferta formativa do INA, fornecendo informação sobre planos e programas formativos	X	
1.17	Executar as ações de formação previstas no plano anual de formação do INA	X	
1.18	Assegurar o apoio administrativo à execução das ações de formação	X	
1.19	Elaborar as informações de cabimentação das ações	X	
1.20	Elaborar as valorizações dos formadores	X	
1.21	Preparar o material a fornecer aos formandos	X	
1.22	Executar, em articulação com os restantes serviços e organismos, os pedidos de formação específica	X	
1.22	Redefinir o processo de inscrições nas ações de formação		X
1.23	Assegurar o processo de inscrição às ações de formação	X	
1.24	Garantir o apoio de tutoria nos cursos com componente <i>e-learning</i>	X	
1.25	Gerir os conteúdos na plataforma	X	
1.26	Definir requisitos para interfaces		X



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

ii) Direção de Serviços de Recrutamento e Gestão da Mobilidade (DSRGM)

Durante o ano de 2013 registou-se um grande aumento da atividade da Direção de Serviços, resultado da consolidação das novas atribuições do INA: no âmbito da Divisão de Recrutamento e Seleção, através da prestação de serviços a organismos da AP, da atividade enquanto entidade gestora da BEP, da atividade enquanto entidade especializada pública na aplicação do método de seleção – avaliação psicológica e no desenvolvimento de uma metodologia de gestão por competências na AP; e, no âmbito da Divisão de Gestão da Mobilidade, através da gestão e coordenação do Programa de Estágios (PEPAC) e da atividade enquanto entidade gestora da Requalificação.

No que respeita à gestão da Bolsa de Emprego Público, o INA promoveu a alteração do *layout* e estrutura da informação, tendo contribuído para a modernização do site e uma melhor usabilidade. Identificou ainda um conjunto de alterações e de novas funcionalidades que serão progressivamente implementadas tendo em vista a desmaterialização do procedimento concursal na Administração Pública.

Tendo em vista a prossecução do objetivo de implementação do recrutamento centralizado em Portugal, foi realizado um estudo sobre práticas de Recrutamento Centralizado do qual resultou um relatório técnico com vista ao desenvolvimento de proposta legislativa.

Na sequência desse relatório, e por iniciativa da tutela, procedeu-se a desenvolvimentos na Bolsa de Emprego Público, em parceria com a ESPAP, com vista à criação de uma plataforma que permitisse gerir, de forma integrada, o procedimento concursal de recrutamento centralizado de forma desmaterializada.

Foi desenhada, a pedido da tutela do INA, uma primeira proposta de Decreto-lei para regular o funcionamento do procedimento de recrutamento centralizado.

Durante o ano de 2013 teve ainda lugar o procedimento concursal para ingresso na 14ª edição do CEAGP. A esta edição candidataram-se 782 pessoas das quais 719 foram admitidas à prova de conhecimentos, tendo sido aprovados 217 candidatos, que foram convocados para a Entrevista Profissional de Seleção. Destes, foram selecionados, com base na nota da Prova de Conhecimentos e da Entrevista Profissional, 80 candidatos.

Por outro lado, considerando que a aplicação prática das políticas públicas é condicionada pela quantidade e qualidade de competências existentes nas organizações, sejam elas competências

técnicas (conhecimentos e capacidades) ou competências comportamentais, foi construída uma metodologia de gestão por competências na Administração Pública: gecAP.

Pretende-se que os organismos públicos façam um diagnóstico das competências necessárias de forma a ajustar a quantidade e qualidade dos recursos (humanos) aos resultados que se almejam, procurando maximizar a produtividade e os custos na concretização das políticas públicas.

Tendo por base esta missiva, e os trabalhos já anteriormente realizados, o INA construiu, em 2013, uma metodologia que permita identificar competências (transversais e específicas) nos diferentes níveis da Administração.

Essa metodologia serviu ainda a medida 16 do Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC), a construção dos primeiros passos para a constituição de uma Bolsa de Formadores no INA, a base para uma futura construção de base de dados de perfis de competências transversais nas carreiras gerais na AP e a construção do módulo de gestão de talentos do GERUHP.

No âmbito da colaboração institucional com a ESPAP, o INA colaborou com a ESPAP na definição dos requisitos do módulo de Gestão de Talentos do GERHUP, tendo sido realizadas dezenas de reuniões com vista a identificação de requisitos no âmbito do procedimento concursal comum, concurso de dirigentes intermédios e mobilidade geral.

Foi ainda facultada a metodologia do gecAP para utilização no GERHUP.

No âmbito do apoio técnico e operacional aos serviços e organismos da Administração Pública, em matéria de recrutamento e seleção para carreiras gerais e cargos dirigentes, o INA em 2013, apresentou propostas à ACT, Câmara Municipal de Abrantes, Câmara Municipal de Vila do Bispo e GPEARI do Ministério das Finanças.

Por outro lado, o INA é, nos termos da Lei, a Entidade Especializada Pública para a aplicação do método de seleção Avaliação Psicológica.

Durante o ano de 2013 na ótica da agilização das respostas às entidades foi construído um formulário on-line que permitiu a desmaterialização do pedido das avaliações psicológicas e a instrução dos pedidos, com uma única interação, com toda a informação necessária para o agendamento.

Em 2013 foram registados 270 pedidos de aplicação do método no INA, sendo que o INA, destes, apenas aplicou o método em 115 procedimentos. Tal deveu-se à inconveniência da data indicada pelo INA, à entidade tendo estas, nestes casos, declinado a realização do método na data proposta.

Dos 115 procedimentos concursais em que se realizou o método de seleção avaliação psicológica, foram indicados 833 candidatos, 316 para a Carreira de Assistente Operacional, 274 para a carreira de Assistente Técnico e 243 para a carreira Técnica Superior.

Já no que respeita ao Programa de Estágios na Administração Central (PEPAC), o desenvolvimento da 2ª edição do PEPAC no ano de 2013 implicou a finalização dos instrumentos legislativos, com a publicação das portarias regulamentadora e do contingente e a consolidação deste, depois de efetuado um questionário junto das entidades da AP para apurar quais as disponibilidades para acolhimento dos estágios. Procedeu-se ao processo de seleção dos estagiários, que começou com a receção de cerca de 25.000 candidaturas, respetiva validação e a atribuição dos estágios previstos.

Estes procedimentos desenvolveram-se em 2 fases, uma entre abril e maio e a outra entre setembro e novembro. Face aos constrangimentos orçamentais invocados pelas entidades promotoras e antes de se iniciar a 2ª fase, o INA lançou na plataforma do PEPAC um inquérito aos serviços com o objetivo de se rever as suas disponibilidades, tendo sido elaborada uma nova portaria de revisão do contingente, bem como do ajustamento das regras de mobilidade.

Foi desenvolvida a plataforma eletrónica para a gestão dos estágios, em articulação com a ESPAP, estando em falta apenas a avaliação dos estágios, a completar no 1º semestre de 2014.

No âmbito deste processo, o INA constituiu-se também como organismos intermédio sem subvenção (OISS), para as candidaturas das entidades promotoras de estágios nas regiões de convergência, a financiamento dos mesmos pelo POPH. Nesse sentido foram, analisadas mais de 40 candidaturas, tendo sido dado parecer técnico às mesmas, com recurso ao [Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu](#) (SIIFSE).

No que concerne à gestão dos trabalhadores em situação de mobilidade especial/requalificação, o INA enquanto entidade gestora da mobilidade assumiu integralmente todas as responsabilidades inerentes à gestão deste processo, importando, no entanto, destacar duas áreas de intervenção:

- Promoção do reinício de trabalhadores por mobilidade interna, em articulação com os serviços da administração pública, na sequência de um acompanhamento personalizado daqueles. No âmbito deste processo garantiu-se o reinício de funções de mais de 130 trabalhadores no ano de 2013, valor que corresponde a 12% de todos os trabalhadores existentes em situação de requalificação.
- Conceção e implementação de um programa de formação, disponibilizado a todos os trabalhadores em situação de mobilidade especial/requalificação, o qual foi ministrado entre

os meses de novembro e dezembro, em todo o território nacional (Porto, Coimbra, Lisboa e Beja).

- o Articulação estreita com todas as Secretarias-gerais com vista à operacionalização dos procedimentos da Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro.

Objetivos Operacionais da DSRGM

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Garantir o desenvolvimento de um sistema integrado de recrutamento e seleção na AP	Elaborar relatório de avaliação com propostas para a BEP (recrutamento centralizado)	Data de entrega	Fevereiro	Realização de breve estudo sobre práticas de Recrutamento Centralizado na AP com vista à elaboração do relatório preliminar entregue a 8 de Fevereiro, contribuindo para a superação do indicador 9 do objetivo 6 do QUAR
	Promover novas funcionalidades na BEP	Data da disponibilização da Candidatura eletrónica	Setembro	Por opção política foi dada prioridade à alteração do layout da BEP e projeto do Recrutamento Centralizado
	Rever a portaria que estabelece as regras de recrutamento do CEAGP	Data de entrega	Setembro	Foi elaborada uma proposta de revisão da Portaria mas não apresentada ao SEAP por alteração de prioridades
	Apresentar proposta de portaria da tramitação do procedimento concursal centralizado	Data de entrega	Maio	Foi apresentada proposta para a tramitação do recrutamento centralizado tendo no entanto o formato legal sido alterado para DL
Gerir os trabalhadores colocados em mobilidade especial	Identificar necessidades de formação dos trabalhadores em SME	Data de entrega	Junho	Em todos os trabalhadores entrevistados foram identificadas as necessidades de formação transversais, contribuindo para o indicador 8 do objetivo 5 do QUAR
	Reduzir o número de trabalhadores em mobilidade especial	% de redução do nº de trabalhadores colocados em mobilidade especial (com referência ao número de trabalhadores colocados em SME a 31-12-2012)	30%	Reduziu-se o número de trabalhadores permitindo atingir o indicador 7 do objetivo 5 do QUAR, conjugado com a superação do indicador 8, permitindo assim a superação do objetivo 5 do QUAR
	Elaborar proposta de regulamentação específica da gestão dos trabalhadores em mobilidade especial	Data de entrega	Maio	Atenta a alteração da Lei nº 53/2006, de 7 de Dezembro, esta proposta revelou-se inoportuna
Garantir a execução do PEPAC	Garantir a implementação das várias fases do sistema de gestão do programa de	% das fases preparadas	80%	Todas as fases do Programa previstas para 2013 foram

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
	estágios profissionais na AP			implementadas
	Garantir a atribuição efetiva de estágios	% de estágios atribuídos	80%	Foi alcançado 93,14%, garantindo a superação do objectivo 7 do QUAR
Promover a realização de ações de consultoria	Promover a realização de ações de recrutamento/seleção	% do aumento de receita das ações de consultoria	30%	Foi largamente superado porque o ano de referência para a comparação (2012) correspondeu ao ano da criação da DG com início de actividade em maio e transferência de competências em dezembro (avaliação psicológica)
n.a.	Apresentar proposta de metodologia e planeamento do projeto de definição de perfis de competências transversais	Data de entrega	Dezembro	Nova metodologia (GECAP), proposta e entregue em junho
Racionalizar as despesas correntes do INA	Redução de outros custos de funcionamento (comunicações, energia e consumíveis)	% de redução de outros custos de funcionamento (comunicações, energia e consumíveis) (2013/2012*100)	10%	56%
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	Superado, aproximadamente 60% na U.O.

Iniciativas e Projetos da DSRGM

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Identificação das funcionalidades a implementar na BEP	Relatório				X
Implementação de novas funcionalidades na BEP	Candidaturas eletrónicas		X		
Revisão da portaria do CEAGP	Proposta de alteração da Portaria do CEAGP			X	
Elaboração de proposta de modelo de recrutamento centralizado	Regulamento / Portaria da tramitação do recrutamento centralizado			X	
Identificação do perfil transversal para as carreiras gerais	Relatório com proposta de metodologia			X	
Identificação do perfil transversal para as carreiras de informática	Perfil de competências da carreira informática			X	
Identificação do perfil de formador do INA	Perfil de competências de formador do INA			X	
Regulamentação da gestão dos trabalhadores em mobilidade especial	Proposta de regulamentação	X NA			
Formação dos trabalhadores em mobilidade especial	Proposta de formação				X
Promoção da reintegração/ exoneração /aposentação dos trabalhadores em mobilidade especial	Trabalhadores reintegrados, exonerados ou aposentados			X	
Implementação do sistema de gestão dos estágios PEPAC	Sistema de gestão do PEPAC				X
Gestão do programa de estágios na AP	Candidatos selecionados e estágios em desenvolvimento				X

Atividades da DSRGM

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.1	Helpdesk da BEP	X	
1.2	Helpdesk do PEPAC	X	
1.3	Helpdesk SME's	X	
1.4	Atualização do site do INA nas áreas de recrutamento e gestão de mobilidade	X	
1.5	Atualização e desenvolvimento do site da BEP	X	
1.6	Atualização e desenvolvimento do site do PEPAC	x	
1.7	Atualização e desenvolvimento do Portal do sigaME	X	
1.8	Representação institucional na EPSO	X	
1.9	Emissão de declarações de inexistência de candidatos em reserva de recrutamento	X	
1.10	Emissão de declarações de inexistência de trabalhadores em mobilidade especial	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
1.11	Apoio técnico a órgãos e serviços da AP em procedimentos concursais	X	
1.12	Emissão de pareceres na área de recrutamento e gestão da mobilidade	X	
1.13	Aplicação de métodos de seleção, entre os quais avaliação psicológica	X	
1.14	Produção e atualização de FAQ's	X	
1.15	Apoio técnico e operacional à CReSAP	X	
1.16	Articulação interinstitucional com SG's, DGAEP e ESPAP	X	
1.17	Reinício de funções de trabalhadores em mobilidade	X	
1.18	Colocação de SME's como opositores obrigatórios	X	

Atividades Realizadas não Previstas da DSRGM

Designação	Justificação
Divulgação da Lei nº 80/2013, de 28 de novembro	Publicação da Lei da Requalificação só ocorreu no final do ano
Desenvolvimento do sigaME e da BEP em função da Lei nº 80/2013, de 28 de novembro	Publicação da Lei da Requalificação só ocorreu no final do ano
Preparação do procedimento prévio em articulação com a ESPAP	Publicação da Lei da Requalificação só ocorreu no final do ano
Realização de reuniões com a ESPAP para apoio à construção do módulo de Gestão de Talentos do GERHUP para: - o procedimento concursal de dirigentes intermédios; - o procedimento concursal comum; - a contratação de trabalhadores ao abrigo do CIT; - a mobilidade geral; - o procedimento concursal de recrutamento centralizado; - a gestão das reservas de recrutamento (ECCRC)	Pedido expresso de colaboração pelo SEAP e ESPAP
Alterações à BEP no âmbito do Apoio Operacional à CReSAP	Decorrente da articulação com a CReSAP
Alteração da forma legal do Recrutamento Centralizado em conformidade com a proposta da Lei Geral do Trabalho	Pedido do SEAP
Elaboração de proposta de Recrutamento de Dirigentes Intermédios para a Autoridade para as Condições do Trabalho	Prestação de serviços solicitada ao INA
Elaboração de proposta de Recrutamento de Técnicos Superiores para o GPEARI do MF	Prestação de serviços solicitada ao INA
Elaboração de proposta de Recrutamento de Técnicos Superiores para CM Abrantes	Prestação de serviços solicitada ao INA
Elaboração de proposta de Recrutamento de Técnicos Superiores para CM Vila do Bispo	Prestação de serviços solicitada ao INA
M16 - GPTIC	Designação para constituição do grupo de trabalho
Constituição do INA como OI no âmbito do Financiamento do POPH aos estágios PEPAC	Operacionalização da política de financiamento
Análise das candidaturas das entidades promotoras no âmbito do PEPAC/POPH	Decorrente da constituição do INA enquanto Organismo Intermédio

Designação	Justificação
Bolsa de Formadores do INA	Solicitação do SEAP e Direção
Programa de Bolsas Bellevue	Participação em júri
Construção da BD de perfis de competências comportamentais das carreiras gerais na AP	Decorrente da atribuição de competência exercida pela entidade especializada pública ao INA
Construção de formulário <i>on line</i> para desmaterialização do pedido das avaliações psicológicas	Necessidade de otimizar o contacto com as entidades solicitantes e o tempo de resposta ao pedido
Identificação e reengenharia dos processos na DRS	Otimização da atividade e standardização dos procedimentos internos da divisão
Documento sobre Estratégia e Procedimentos da DRS	Decorrente da atribuição de novas competências à DRS e necessidade de as integrar nos procedimentos e estratégia da Divisão

iii) Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD)

Da toda a atividade desenvolvida pela Direção de Serviços, nas suas três áreas de intervenção, destaca-se, pela sua natureza, grau de execução e impacto na organização, o seguinte:

COOPERAÇÃO:

A Cooperação manteve, no ano de 2013, o seu papel no desenvolvimento das atividades de formação e consultoria internacionais com a realização de 20 cursos solicitados por entidades das Administrações Públicas de Angola e Moçambique e com a execução de projetos de consultoria e assessoria técnica em Cabo Verde e na Sérvia, para além da participação no Projeto “Apoio aos Diálogos Setoriais UE-Brasil”.

Em Portugal, decorreram cursos do Programa de Formação regular do INA na área da Cooperação e Assuntos Europeus e iniciou-se, durante o ano de 2013, a preparação do 7.º Curso de Alta Direção em Administração Pública – edição internacional, a iniciar em Maio de 2014.

Foram também continuados os contactos com vista à dinamização dos instrumentos de cooperação com entidades da Administração Pública, portuguesas e estrangeiras, por forma a consolidar as relações institucionais do INA e procurou-se, através da realização do 2.º Encontro “Conhecimento e Cooperação” e da apresentação do “Manual de Cooperação para o Desenvolvimento” (2012) no Porto, divulgar o trabalho da área da Cooperação.

COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS (DCRP):

Reconhecendo-se a importância de complementar as diversas áreas de negócio do INA com uma estratégia de comunicação forte, durante o ano de 2013 foi considerado como crucial o

desenvolvimento da área de Comunicação e Relações Públicas. Neste âmbito, importa destacar:

- O reforço da gestão dos canais de atendimento presencial e não presencial (receção, telefone e de correio eletrónico institucional);
- A implementação de Estratégia de Comunicação / Imagem do INA (apresentação da estratégia de comunicação para 2013/2014);
- A promoção dos serviços INA (gestão estratégica de infomails; conceção e produção de uma brochura institucional);
- A execução de estratégias de relações públicas e de envolvimento e aproximação a formandos (apresentação e auscultação dos formandos);
- A promoção de iniciativas de Responsabilidade Social e Ambiental junto dos trabalhadores do INA;
- O acordo de conceção de benefícios para os trabalhadores do INA (contactos estabelecidos com 17 empresas);
- A dinamização de parcerias institucionais.

Biblioteca, Arquivo e Edições (DBAE):

Na atividade da DBAE destaca-se, pelo impacto que teve a nível nacional e internacional, a publicação dos Títulos “Handbook de Administração Pública” e “Transparência do Estado, Administração Aberta e Internet”.

Como atividade permanente realça-se o tratamento, publicação e divulgação de informação/documentação com interesse para o INA e Administração Pública em geral; a cooperação interbibliotecas; a realização de exposições bibliográficas (Cidadania Europeia; A Gestão das Competências e a Formação; Fraude e Evasões Fiscais); o apoio bibliográfico à área da formação, nomeadamente ao CEAGP; a eliminação da documentação que cumpriu os prazos de conservação (694 pastas e caixas).

Salienta-se, ainda, na área de arquivo, a colaboração com a DSOI na classificação dos processos e sub-processos do INA com base na MEF.

Objetivos Operacionais da DSCD

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Racionalizar as despesas correntes do INA	Redução de custos de funcionamento com comunicações	% de redução de custos, face a 2012, das comunicações da unidade orgânica (2013/2012*100).	10%	56%
Promover o acesso à informação nas áreas de administração pública por parte dos trabalhadores da A.P.	Projeto de e-book	Prazo de apresentação do projeto de e-book	15 de Nov.	O projeto foi apresentado, por IP datada de 29 de novembro (333 dias de realização)
Dinamizar os instrumentos de cooperação nos quais o INA é parte	Realização de ações de cooperação (formação/consultoria/celebração de protocolos; nacionais/internacionais)	% de instrumentos de cooperação ativos com ações concretas de dinamização	70%	51,85%
n.a.	Elaboração de estratégia e plano de comunicação	Apresentação de documento de estratégia e do Plano de Comunicação	15 de Nov.	Documento apresentado em 4 de junho
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	31,6%

Iniciativas e Projetos da DSCD

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Cooperação					
Dinamização de instrumentos de cooperação	Documento de estratégia	X			
	Ações de cooperação			X	
Formação internacional	Realização de ações de formação				X
Consultoria internacional	Realização de ações de consultoria				X
Divulgação do trabalho na área da Cooperação do INA	1. Realização do 2.º Encontro “Conhecimento e Cooperação”; 2. Lançamento do livro “Manual de Cooperação para o Desenvolvimento” no Porto				X
Formação de quadros dos PALOP e Timor	Estabelecimento de parceria com entidade financiadora e lançamento do programa	X			
DBAE – Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições					
Divulgação da Biblioteca e CDE do INA no novo espaço	1. Alargar o universo de utilizadores da biblioteca e CDE; 2. Incrementar o empréstimo inter-bibliotecas			X	
Promover o conhecimento sobre e na AP	1. Manter a qualidade e diversidade do fundo documental; 2. Aumentar o número de acessos e downloads do REPAP				X
Relançamento da atividade editorial do INA	Editar em papel ou em suporte digital 3 a 5 publicações com interesse para a AP.		X		
Projeto MEF	Portaria e Plano de Classificação para os organismos do MF				X ¹
Aplicação da Portaria de Gestão Documental do INA, I.P.	1. Eliminação da documentação que cumpriu os prazos de conservação; 2. Eliminação de documentação que não consta da Portaria; 3. Avaliação da qualidade dos microfimes por parte da DGLBA				X
Projeto Gestão Documental do INA	Acompanhar a implementação e avaliação do SGD	X (2014)			
Diploma de Especialização para Assistentes Técnicos de Biblioteca e Arquivo	Realização da ação de formação no 2º semestre de 2013	X			
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas					
Estratégia de comunicação do INA	Apresentação do documento de estratégia				X
Plano trienal de comunicação do INA	Apresentação do Plano de Comunicação para o triénio 2014-2016			X	

¹ Dependente de decisão da DGLAB

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Gestão da presença digital do INA	Reformulação da presença do INA na Intranet, da e-newsletter, dos infomails e das comunidades online			X	
Relações com a comunicação social	Criação de condições para obtenção de <i>speaker opportunities</i> junto da comunicação social		X		
Criação de suportes de divulgação das atividades do INA	Criar todos os suportes digitais para divulgações do INA e elaboração e paginação das publicações editadas em 2013				X
Atualização e desenvolvimento de bases de dados	Manter atualizados os contactos dos organismos da AP, dos parceiros e dos clientes				X

Atividades da DSCD

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
Cooperação			
1.1	Elaboração de documento de estratégia de dinamização dos instrumentos de cooperação		X
1.2	Estabelecimento de contactos com organizações congéneres com vista à formalização de instrumentos de cooperação	X	
1.3	Estabelecimento de contactos com serviços da APP com vista à formalização de instrumentos de cooperação	X	
1.4	Estabelecimento de contactos com organizações congéneres com vista à realização de ações de cooperação ao abrigo de instrumentos de cooperação em vigor	X	
2.1	Formação de atualização para o MAP - Angola	X	
2.2	Formação por encomenda da ENAD - Angola	X	
2.3	Formação por encomenda da Assembleia Nacional - Angola	X	
2.4	Formação "Curso de Formação de Formadores" (Ministério Interior - Angola)		X
2.5	Formação "Área jurídica de apoio à Direção do INE" (Angola)		X
2.6	Formação em Avaliação de Desempenho - Cabo Verde	X	
2.7	Curso Avançado para Dirigentes do Sector de Telecomunicações (CADISC)		X
2.8	Redes de Nova Geração, Negócios de Interligação e Técnicas de Negociação		X
2.9	Organização e execução do 7º CADAPI	X	
2.10	Workshop "Proteção Dados" (ReSPA - Montenegro)		X
2.11	DECODE (9ª Edição)		X
3.1	Projeto "Apoio aos Diálogos Sectoriais UE-Brasil" (Consórcio Internacional CESO-INA-FIIAPP)	X	
3.2	3ª Edição do Programa de Estágios Internacional da Hungria	X	
3.3	Quantificação e qualificação dos trabalhadores da Administração Pública dos países membros da RINAPE		X

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
3.4	Projeto "ARCAD" - Sérvia (Consórcio Internacional Eurecna-INA-Ogimatech) - Aditamento	X	
4.1	Apresentação livro "Manual de Cooperação para o Desenvolvimento" no Porto	X	
4.2	Realização do 2.º Encontro "Conhecimento e Cooperação"	X	
5.1	Estabelecimento de parceria com entidade financiadora e lançamento do programa		X
DBAE - Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições			
1.1	Atualização do regulamento da Biblioteca	X	
1.2	Atualização, produção interna e divulgação de novo material promocional	X	
1.3	Marketing de proximidade dentro e fora do edifício da SG do MF (visitas a serviços e bibliotecas)	X	
1.4	Difusão de <i>Novidades Bibliográficas</i>	X	
1.5	Exposições documentais e outras, individuais e em parceria com outros organismos	X	
1.6	Divulgação nas ações de formação e outros eventos promovidos pelo INA	X	
1.7	Divulgação e distribuição de documentação impressa (monografias, revistas, posters) da UE no edifício da SG	X	
2.1	Atualização, produção interna e divulgação de novo <i>flyer</i> para o REPAP	X	
2.2	Divulgação nas ações de formação e outros eventos promovidos pelo INA	X	
2.3	Divulgação na AP central e local	X	
3.1	Apresentar o projeto e-book. ²	-	-
3.2	Publicar o título Perceção de qualidade de vida e nível de satisfação no trabalho em trabalhadores da Administração Pública portuguesa. ³		X
3.3	Publicar o Manual ECDL 2010 - módulo I. ⁴		X
3.4	Edição INA do título Gestão orçamental pública. ⁵		X
3.5	Reimprimir o título Gestão e modernização administrativa. ⁶		X
3.6	Organizar o lançamento do Handbook em Administração Pública	X	
3.7	Organizar o lançamento do Gestão orçamental pública. ⁷		X
3.8	Divulgação das edições INA nas ações de formação e outros eventos	X	
4.1	Participar nas reuniões conjuntas promovidas pela SGMF	X	
4.2	Recolher contributos dos dirigentes do INA responsáveis por áreas da MEF	X	
4.3	Colaborar na elaboração da Portaria de Gestão Documental e Plano de Classificação conjuntos	X	
5.1	Eliminação da documentação que cumpriu os prazos de conservação	X	
5.2	Eliminação de documentação que não consta da Portaria	X	
5.3	Avaliação da qualidade dos microfimes por parte da DGLBA. ⁸		X

² Esta atividade estava definida no PA da DSCD.

³ Não foi atualizado pela autora.

⁴ Deixou de fazer sentido dado que o INA deixou de ser centro de certificação ECDL e as vendas cessaram.

⁵ Apesar da DBAE ter promovido reunião com a autora, que se mostrou interessada, e realizado contrato de edição, entregue ao diretor de serviços para aprovação da Direção do INA, este não chegou a ser assinado por nenhuma das partes e a autora acabou por publicar através de outra editora sem nos dar conhecimento.

⁶ O autor foi contactado mas não se mostrou interessado.

⁷ Decorreria da atividade 3.4. não realizada.

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
6.1	Participação na equipa de projeto. ⁹		X
6.2	Implementação do plano de classificação no SGD. ¹⁰		X
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas			
1.1	Elaboração de projeto de estrutura de documento de estratégia e validação pela direção	X	
1.2	Levantamento de necessidades e objetivos comunicacionais das unidades orgânicas	X	
1.3	Apreciação crítica dos contributos das unidades orgânicas		X
1.4	Formulação dos objetivos comunicacionais do INA e validação pela Direção	X	
1.5	Elaboração de projeto de documento de estratégia e validação pela Direção	X	
1.6	Reformulação do projeto de documento e aprovação pela Direção		X
1.7	Divulgação da "Estratégia de Comunicação do INA" a todos os colaboradores internos		X
2.1	Elaboração de projeto de estrutura do plano de comunicação e validação pela direção	X	
2.2	Elaboração de projeto de plano de comunicação e validação pela Direção	X	
2.3	Reformulação do projeto de plano de comunicação e aprovação pela Direção		X
2.4	Divulgação do "Plano de Comunicação do INA - 2014/2016" a todos os colaboradores internos		X
3.1	Otimizar a presença digital do INA: Internet	X	
3.2	Reformular a presença digital do INA: Intranet		X
3.3	Gerir os conteúdos dos canais eletrónicos de informação: Intranet e Internet	X	
3.4	Gerir e dinamizar a presença do INA em redes sociais	X	
3.5	Promover as atividades do INA através do envio da e-newsletter e infomails	X	
3.6	Reformular o layout e a estrutura da e-newsletter mensal e dos mailings de divulgação pontuais	X	
3.7	Promover a experiência de partilha entre colegas em comunidades online		X
3.8	Efetuar questionários de avaliação dos novos suportes digitais aos atuais clientes (Webpage, newsletter e infomails)		X
4.1	Estabelecimento de contactos com jornalistas considerados estratégicos para a divulgação do INA	X	
4.2	Dinamizar o envio de press release a jornalistas estratégicos para obter speaker opportunities junta da comunicação social	X	
4.3	Assegurar o serviço de clipping diário de notícias e monitorizar as notícias sobre o INA nos meios de comunicação social para efeitos de arquivo de imprensa	X	
5.1	Elaborar a conceção gráfica (design) dos materiais de suporte do INA em formato papel e digital	X	
5.2	Elaboração de procedimentos de aquisição de serviços a fornecedores externos para elaboração de materiais de marketing e merchandising	X	
5.3	Elaborar o Catálogo de Formação, em formato digital	X	
5.4	Preparação, conceção gráfica e paginação das publicações do INA	X	

⁸ Não foi realizada porque a DGLAB obriga a refazer todas as fichas do controlo de qualidade da documentação microfilmada (229 microfímes de substituição) de 1979 a 2000.

⁹ A DBAE não integrou a equipa de projeto de aquisição e implementação do SGD.

¹⁰ A implementação não foi feita porque está dependente da aquisição do SGD a realizar em 2014.

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
6.1	Rever o Clube Netina no sentido de o tornar numa eficaz ferramenta de marketing		X
6.2	Atualizar as bases de dados de potenciais clientes, para efeitos de divulgação	X	
6.3	Gerir e atualizar as bases de dados dos atuais clientes (Clube Netina) para efeitos de otimização das divulgações e de resposta a solicitações		X
6.4	Criar novas bases de dados para efeito de captação de público de acordo com os pedidos dos departamentos	X	
6.5	Garantir o apoio de entidades parceiras para efeitos de divulgação de ações/seminários/ciclos de conferências através de direct mail e de contacto telefónico	X	
6.6	Apoiar e divulgar iniciativas do INA junto de clientes e potenciais clientes	X	
7.1	Assegurar o serviço de Relações Públicas: receção de grupos estrangeiros e representação em eventos externos/internos	X	
7.2	Promover a apresentação e a integração de novos colegas	X	
7.3	Promover parcerias com entidades públicas para cedência de espaços e divulgações de ações descentralizadas	X	
8.1	Assegurar o atendimento telefónico e o encaminhamento eficiente das chamadas	X	
8.2	Assegurar o atendimento presencial nas receções	X	
8.3	Assegurar as respostas/encaminhamentos de questões chegadas ao e-mail geral do INA	X	

Atividades Realizadas não Previstas da DSCD

Designação	Justificação
Cooperação	
Curso Apoio Administrativo e Secretariado – Presidência da República de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante o mês de abril
Curso de Assuntos Jurídicos – Presidência da República de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante o mês de maio
2 Cursos de Gestão de Projetos – Presidência da República de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de junho e outubro
2 Cursos de Protocolo e Organização de eventos Jurídicos – Presidência da República de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de julho e setembro
2 Cursos de Secretariado e Apoio Administrativo – ENANA de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de abril e maio
Curso de Simplificação da Comunicação Legislativa – Comissão do Mercado de Capitais de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante o mês de outubro
Curso de Elaboração de Pareceres e Informação Jurídica - Comissão do Mercado de Capitais de Angola	Formação realizada a pedido da entidade, durante o mês de novembro

Designação	Justificação
2 Cursos de Contencioso Administrativo – Tribunais Administrativos Provinciais de Moçambique	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de abril e maio
2 Cursos de Direito Administrativo – Tribunais Administrativos Provinciais de Moçambique	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de junho e julho
2 Cursos de Linguagem, Argumentação e Decisão Judiciária – Tribunais Administrativos Provinciais de Moçambique	Formação realizada a pedido da entidade, durante os meses de junho e julho
DBAE – Divisão de Biblioteca, Arquivo e Edições	
Projeto SIPOC-INA Identificação, definição e revisão dos processos e sub-processos inerentes às atividades da DBAE, Expediente e Reprografia, num total de 24. Colaboração com a DSOI na classificação dos processos e sub-processos do INA com base na MEF.	Atividade não calendarizada.
Instalação de nova versão da loja <i>online</i> (joomla) Re-inserção de conteúdos na nova versão da loja <i>online</i> .	Impossibilidade de migração dos conteúdos.
Publicação de monografia <i>Transparência do Estado, Administração Aberta e Internet</i>	Não estava calendarizado. Proposta do autor à DBAE.
Participação da INA editora em eventos Participação na Feira do Livro “Cooperação e Desenvolvimento” do Camões.	Oportunidade para divulgar e vender as edições ina na área da Cooperação.
Inventário do acervo da Biblioteca em LA Inventário do acervo que se encontra em livre acesso (sala de leitura).	1º Inventário após a mudança. Única parte do acervo com acesso direto do público.
Apoio bibliográfico ao CEAGP Concurso – Digitalização de bibliografia para apoio a candidato invisual ; envio de e-docs.	A admissão ao concurso de acesso ao CEAGP não tem acautelado o acesso à bibliografia recomendada por parte das pessoas com deficiência. Em tempo, a DBAE assinalou a necessidade de uma reunião interdepartamental para uma melhor articulação entre DRS e a DBAE e se encontrar a melhor solução.
Curso - Pesquisa e recolha através de EIB de 50 artigos de revistas e capítulos de livros.	Disponibilizar aos alunos do CEAGP na Biblioteca do INA a generalidade da bibliografia de apoio, incluindo as partes componentes de livros e os artigos de periódicos. Necessidade de articulação com a DSFIA, em tempo solicitada, para não duplicar documentação a disponibilizar pelos professores na plataforma de e-learning.
DCRP - Divisão de Comunicação e Relações Públicas	
Projeto de responsabilidade social	Campanha de recolha de géneros para entrega a instituição de solidariedade social realizada em dezembro de 2013
Celebração de protocolos para benefícios dos trabalhadores do INA	Dinamização de contactos com diversas entidades para celebração de protocolos para benefícios dos trabalhadores do INA - 17 protocolos em 31-12-2013
Participação em projeto de responsabilidade ambiental “Bike to Work”	Ação de sensibilização dos trabalhadores do INA para as questões ambientais
Ações de aproximação aos formandos do INA	Ações integradas na estratégia de relações públicas do INA
Desenho, conceção e coordenação da produção da brochura institucional do INA	Necessidade de divulgação do Plano de Formação e de apresentação das diversas áreas de negócio do INA
Parceria com o ISCSF no planeamento e organização do Ciclo de Conferências “ Sociedade Aberta e Global – Funções	Iniciativa conjunta que decorreu de março a junho de 2013



Designação	Justificação
do Estado, Políticas Públicas e Administração Pública”	

iv) Direção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional e Sistemas de Informação (DSOI)

As iniciativas e atividades desenvolvidas em 2013 vieram consolidar e melhorar o desempenho da direção de serviços nos domínios de atuação já delineados no ano anterior, aquando da definição do âmbito e modo de funcionamento desta unidade na nova Direção-Geral.

A delimitação destas áreas de ação levou ao posicionamento da DSOI como um serviço de:

- a) Assessoria e Apoio Técnico a nível interno e externo, nos domínios do planeamento e avaliação organizacional, gestão de processos e de informação e TIC;
- b) Gestão de Recursos Informacionais e Tecnológicos;
- c) Coordenação do sistema de formação profissional na AP (art.30º do DL nº 50/98).

Neste âmbito destacamos algumas iniciativas e projetos que, pelos resultados obtidos em 2013 nas diferentes áreas, ilustram o esforço e empenho colocados no desenvolvimento de uma estratégia de desenvolvimento organizacional, orientada quer para a melhoria interna, quer para a prestação de serviços para entidades externas. Neste sentido realçamos as seguintes:

1. Realização de projetos de assessoria técnica nos domínios da análise estratégica e gestão da mudança, numa lógica de prestação de serviços caracterizada essencialmente por aspetos como :
 - a. Definição do projeto à medida das características e necessidades da organização cliente, com base num acordo sobre quais os problemas a resolver e resultados a obter;
 - b. Associação do trabalho de consultoria a transferência de know-how para a equipa interna, que irá assegurar o acompanhamento do impacto do projeto na organização;
 - c. Delimitação de responsabilidades das organizações envolvidas (relação fornecedor-cliente) no desenvolvimento do projecto.
2. Elaboração de uma candidatura ao Programa SAMA para desenvolvimento do projeto SIPOC_INA, sistema de integração de processos e conteúdos do INA; dada a importância estratégica de conseguir recursos financeiros para a implementação de um sistema de gestão orientado a processos, fundado em procedimentos desmaterializados, e disponibilização de serviços numa lógica de ponto único de acesso, foi decidido elaborar uma candidatura ao Programa SAMA, posteriormente aprovada, e agora em fase de execução
3. Melhoria dos sistemas de informação de suporte à atividade do INA, de modo a agilizar processos e melhorar a qualidade e acessibilidade da informação para decisão, que resultou nomeadamente em:
 - a. Monitorização do QUAR com visualização em dashboards;
 - b. Automatização da produção de indicadores de formação realizada pelo INA;
 - c. Sistema de apoio ao planeamento do Programa de Formação do INA, denominado PGF.

4. No sentido de melhorar a atuação do INA, enquanto entidade coordenadora do sistema de formação profissional na AP, elaboração da especificação metodológica e técnica de um projeto de avaliação de impacto da formação, e definição da parceria com o IEFP para a sua realização no período de 2014-2015.

Objetivos Operacionais da DSOI

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Racionalizar as despesas correntes do INA	Reduzir custos com contratos de manutenção e licenciamento	% de redução de custos com contratos de manutenção e licenciamento <i>valor 2013/2012*100</i>	10%	15,6%
	Redução de custos de funcionamento com comunicações	% de redução de custos, face a 2012, das comunicações da unidade orgânica <i>(2013/2012*100)</i> .	10%	56%
Promover a realização de ações de consultoria	Aumentar a receita de ações de consultoria organizacional	% de aumento de receita das ações de consultoria <i>valor 2013/2012*100</i>	50%	58%
Identificar e definir de forma integrada os processos essenciais à execução das atribuições do INA	Definir os fluxos de trabalho dos processos	% de processos identificados e definidos (a definição de processos implica a identificação de todas as atividades e tarefas inerentes assim como dos respetivos fluxos) <i>nº de processos definidos/total de processos*100</i>	80%	100%
Avaliar o impacto da formação à medida ministrada pelo INA	Testar modelo de avaliação de impacto da formação	Prazo de apresentação de relatório de impacto de formação	15 de Dez	No prazo definido foi elaborado e entregue o plano do projeto de avaliação de impacto da formação, a realizar em parceria com o IEFP no período de 2014-2015.
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	% de dirigentes e trabalhadores formados <i>(Dirigentes e trabalhadores formados/total de dirigentes e trabalhadores)*100</i>	30%	31,6%

Iniciativas e Projetos da DSOI

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Análise detalhada e desenho de processos do INA	Arquitetura e desenho de processos: interfaces, circuitos e regras de encaminhamento.				X
Implementação do novo sistema de gestão documental	Novo sistema de Gestão Documental em produção.		X		
Redefinição do processo de produção do RAF	RAF 2012 RAF 2013				X
Definição e implementação de processo de avaliação de impacto de formação do INA	- Instrumentos metodológicos; - Relatório de avaliação do impacto da formação.			X	
Definição de portfolio de serviços de consultoria organizacional	Portfolio de serviços de consultoria para divulgação			X	
Definição e implementação da evolução da plataforma de elearning	- Recursos elearning disponíveis na nova versão da plataforma; - Processos de gestão e utilização da plataforma revistos; - Formação dos utilizadores (externos e internos) no novo sistema de elearning.				X
Integração do site do CEDO no site do INA	Nova versão do site do INA.				X
Implementação de ponto único de acesso	Acesso a conteúdos e serviços através de ponto único de acesso.		X		
Implementação do sistema de gestão de pedidos de utilizadores internos	Novo processo implementado de gestão e tratamento de pedidos de utilizadores				X
Otimização da gestão do datacenter, documentando os processos passíveis de migração para a ESPAP	- Definição de processos de gestão do datacenter;				X

Atividades da DSOI

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	Representação do INA no plano setorial de racionalização das TIC do MF	X	
	Participação em projetos do PGERTIC e do plano setorial do MF	X	
Planeamento Estratégico e Avaliação do Desempenho			
1.1	Apoiar a elaboração e monitorização do QUAR	X	
1.2	Apoiar a elaboração do plano e relatório de atividade	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
Avaliação da Formação na AP			
2.1	Produzir relatório anual das atividades de formação da AP	x	
2.2	Acompanhar a definição dos resultados a alcançar pelos ministérios em articulação com as entidades responsáveis pelo planeamento estratégico e avaliação		x
2.3	Avaliar o cumprimento dos planos de formação e os investimentos efetuados pelas entidades formadoras	x	
2.4	Acompanhar as entidades formadoras numa ótica de análise dos contributos da formação para a modernização e reforma	x	
Reorganização, processos e informação			
3.1	Analisar os processos de suporte à realização da missão do INA	x	
3.2	Apoiar tecnicamente a definição e implementação dos procedimentos e regras necessárias à execução eficiente da atividade normal do organismo	x	
3.3	Apoiar tecnicamente a crescente desmaterialização dos circuitos e documentos de suporte à atividade	x	
3.4	Implementar uma abordagem de gestão por projetos, comum a todas as intervenções internas ou externas	x	
3.5	Definir sistema de indicadores, conceber e gerir sistemas de apoio à tomada de decisão no âmbito da gestão de RH na AP		x
3.6	Gerir mecanismos de gestão da segurança e qualidade da informação crítica para a organização	x	
3.7	Colaborar nos projetos de formação e assistência técnica e produzir conhecimento nas vertentes de organização, metodologias e sistemas de informação	x	
Arquitetura e planeamento de SI			
4.1	Definir e manter a arquitetura e a interoperabilidade dos SI utilizados pelo INA na realização das suas atividades	x	
4.2	Definir e documentar os serviços e processos da área dos STI	x	
USO DE TIC NA APRENDIZAGEM			
5.1	Fazer o desenho instrucional de novos cursos com e-learning		x
5.2	Desenhar e desenvolver recursos para suporte a ações de formação e aprendizagem		x
5.3	Criar e manter estrutura de cursos na plataforma	x	
5.4	Desenvolver conhecimento sobre aplicabilidade de novas tecnologias	x	
5.5	Prestar assessoria técnica em projetos de utilização de TIC na aprendizagem	x	
WEBDESIGN DE SUPORTES E CONTEÚDOS			
6.1	Melhorar a arquitetura e layout dos sites, subsites e canais de presença na web	x	
6.2	Definir e manter a usabilidade dos sites e subsites	x	
DSTI – DIVISÃO DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO			
GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS, COMUNICAÇÕES E SEGURANÇA			
1.1	Administração da rede de dados	x	
1.2	Administração de comunicações de dados	x	
1.3	Administração e manutenção de Base de Dados	x	
1.4	Administração dos servidores aplicativos	x	
1.5	Administração e manutenção de servidores	x	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE APLICAÇÕES E BASES DE DADOS			
2.1	Manutenção corretiva e preventiva das aplicações de suporte à atividade	X	
2.2	Apoio e acompanhamento de projetos de desenvolvimento aplicacional	X	
2.3	Conceção e desenvolvimento de bases de dados de suporte à atividade	X	
2.4	Extração e tratamento de dados de suporte à gestão	X	
ADMINISTRAÇÃO DE SITES, PLATAFORMAS E DESENVOLVIMENTO WEB			
3.1	Construção e Administração de Sites	X	
3.2	Desenvolvimento aplicacional para web	X	
3.3	Administração, configuração e gestão plataforma e-learning	X	
3.4	Apoio à utilização de plataformas eletrónicas	X	
GESTÃO DE CONTRATOS E LICENCIAMENTOS DE TIC			
4.1	Gestão de aquisições e contratos manutenção	X	
4.2	Gestão dos processos de licenciamento	X	
SERVIÇO DE PRODUÇÃO MULTIMÉDIA			
5.1	Assegurar a conceção e produção de produtos multimédia	X	
5.2	Manter e gerir o arquivo de produtos multimédia	X	
SERVIÇO DE APOIO DE STI			
6.1	Assegurar o apoio tecnológico aos cursos (configuração de equipamentos e instalação de software)	X	
6.2	Assegurar o apoio tecnológico aos utilizadores (configuração de equipamentos e instalação de software)	X	
6.3	Garantir o apoio técnico aos formadores e formandos no acesso e uso da plataforma de e-learning	X	
6.4	Garantir a 1ª linha de atendimento para resolução de problemas de acesso a aplicações ou serviços	X	
6.5	Responder aos pedidos de atualização de informação do backoffice da pesquisa online de cursos	X	
MANUTENÇÃO DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS			
7.1	Manutenção da infraestrutura de Voz e dados	X	
7.2	Assegurar o funcionamento das centrais telefónicas	X	
7.3	Manutenção do cadastro do parque informático e audiovisual	X	
7.4	Gerir os recursos de apoio a ações fora do INA	X	
7.5	Assegurar a operação dos serviços audiovisuais	X	
7.6	Manutenção da cablagem e rede elétrica	X	

Atividades Realizadas não Previstas da DSOI

Designação	Justificação
Assessoria ao processo de reorganização das empresas municipais de Cascais	Aquisição de serviços ao INA na sequência de realização de projeto anterior de assessoria à reforma organizacional do município

Designação	Justificação
Apoio à mudança organizacional no município de Cascais	Aquisição de serviços ao INA na sequência de realização de projeto anterior de assessoria à reorganização das empresas municipais
Apoio técnico ao desenvolvimento da solução GERHUP (componente formação)	Pedido de colaboração por parte da ESPAP, dadas as competências do INA enquanto entidade coordenadora da formação profissional na AP, associadas á sua longa experiência enquanto entidade formadora
Elaboração da candidatura do projeto SIPOC_INA ao Programa SAMA	Dada a importância estratégica de conseguir recursos financeiros para a implementação de um sistema de gestão orientado a processos, fundado em procedimentos desmaterializados, e disponibilização de serviços numa lógica de ponto único de acesso, foi decidido elaborar uma candidatura ao Programa SAMA; esta candidatura foi aprovada, e encontra-se em execução

v) Direção de Serviços de Gestão de Recursos Internos (DSRI)

Em termos gerais, o ano de 2013 ficou marcado por um conjunto de ações decorrentes da reestruturação orgânica, sendo que na DSRI houve a necessidade de efetuar uma reafectação dos recursos existentes às tarefas a desempenhar, por se ter verificado uma saída considerável dos recursos humanos afetos.

Esta reafectação foi conseguida, quase exclusivamente, com o recurso a colaboradores internos.

Conhecida e referida em anteriores Relatórios, a situação financeira delicada existentes desde 2011, o ano de 2013 ficou marcado pela consolidação financeira, o que se concretizou através de ações de contenção despesa e aumento da receita, tentando encontrar uma maior diversidade dos serviços prestados.

Em termos globais as atividades previstas na gestão dos recursos financeiros, humanos e patrimoniais decorreram dentro do previsto.

Em termos de atividades não previstas, será de realçar uma nova mudança de instalações, entre Lisboa e Algés, o que se tornou necessário pelas atribuições concedidas ao INA por via da entrada em vigor da Lei n.º 80/2013 – Novo Sistema de Requalificação. Em termos funcionais estas atribuições irão representar uma significativa mudança na DSRI, com incidência no ano de 2014 e seguintes.

É de realçar o empenho dos colaboradores da DSRI no processo de mudança, nomeadamente na capacidade de lidarem com a pressão inerente a uma situação financeira débil do INA e de mostrarem uma constante disponibilidade para a assunção de novas e diferentes tarefas às que lhes estavam atribuídas.



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Objetivos Operacionais da DSRI

Objetivos Operacionais (QUAR)	Objetivos Operacionais (U.O.)	Indicadores c/Fórmula de cálculo	Meta	Resultados Alcançados
Identificar e definir de forma integrada os processos essenciais à execução das atribuições do INA	Implementar um sistema de controlo interno da SRI - INA;	Prazo para entrega de relatório de implementação: Se entrega até 15 de Novembro, supera; se entrega após 15 de Dezembro, não cumpre; cumpre nas restantes situações.	15 de Dez	Não foi entregue o Relatório. Objetivo operacional da U.O. não cumprido
Racionalizar as despesas correntes do INA.	Contribuir para a consolidação da comunicação interna no INA através da disponibilização de informação de gestão na área de recursos internos	Prazo de entrega de relatório mensal: <i>Se entrega todos até ao dia 10 do mês seguinte, supera; se entrega após dia 15, não cumpre; cumpre nas restantes situações</i>	15 de cada mês	Foram entregues relatórios em todos os meses do ano, até dia 10 do mês seguinte: Objetivo superado.
	Redução de custos de funcionamento com comunicações	% de redução de custos, face a 2012, das comunicações da unidade orgânica (2013/2012*100).	10%	Objetivo superado;
Qualificar os dirigentes e trabalhadores do INA	Melhorar a eficiência do desempenho individual dos trabalhadores e dirigentes da UO através da frequência de ações de formação com interesse para o serviço	% de dirigentes e trabalhadores formados	30%	Objetivo Superado.

Nota:

No que concerne ao primeiro objetivo operacional, a elaboração e entrega de Relatório para implementação de normas de controlo interno, considera-se o objetivo não cumprido uma vez que o documento não foi entregue.

Justificam o não cumprimento a redução significativa dos colaboradores afetos à DSRI, assim como uma incidência muito substancial de tarefas inerentes à reorganização do INA, nomeadamente no que concerne à mudança de instalações.

Iniciativas e Projetos da DSRI

Iniciativas/Projetos	Resultados Previstos	Nível de execução			
		0%	menos de 50%	mais de 50%	100%
Sistema de Controlo Interno	Sistema de Controlo Interno: implementação até 15.11.2013;		X		
Informação de gestão	Elaboração e divulgação de relatórios mensais até dia 10 do mês seguinte, em todos os meses até final de 2013				X
Racionalização de recursos	Reduzir em pelo menos 10%, face a 2012, o custo com reprodução documental da DSRI				X
Formação profissional	Qualificar os colaboradores da DSRI em pelo menos 20 horas de formação pertinente para o serviço e a UO				X

Atividades da DSRI

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
DSRI			
7.6	Dirigir os serviços compreendidos na respetiva Direção de Serviços, definindo objetivos de atuação do mesmo; Controlar o cumprimento dos planos de atividade, os resultados obtidos e a eficiência dos serviços dependentes; Assegurar a administração dos recursos humanos e materiais que lhe estão afetos	X	
DSRI-AF			
2.1	Apoiar a tomada de decisões ao nível superior no domínio financeiro; Planificar, organizar e coordenar a execução da contabilidade; Exercer funções de consultadoria em matéria de âmbito financeiro; Assumir a responsabilidade pela regularidade técnica nas áreas contabilística e fiscal; Verificar toda a atividade financeira; Organizar e verificar a elaboração dos documentos previsionais, suas revisões e alterações, bem como os documentos de prestação de contas.	X	
2.2	Assegurar a elaboração e a execução do orçamento do INA; Instruir os processos relativos a despesas resultantes da execução do orçamento do Serviço, informar quanto à sua legalidade e cabimento e efetuar processamentos, liquidações e pagamentos. Instruir os processos de prestação de informação, Manutenção dos adequados registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respetivo; Organizar a conta anual de gerência do INA; Preparar os elementos necessários à elaboração de relatórios de execução financeira.	X	
DSRI-RH			
3.1	Gerir os processos de recrutamento de pessoal; Apoiar na gestão e na organização do processo de Avaliação de Desempenho; Assegurar o processo relativo à formação profissional; Avaliar a formação realizada e a tramitação técnica e administrativa dos procedimentos de formação; Elaborar pareceres e projetos; Gerir contratos de	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	trabalho em funções públicas e períodos experimentais; Realizar e tratar dados estatísticos no âmbito dos Recursos Humanos, designadamente balanço social, formação profissional, despesas com pessoal.		
3.2	Efetuar as operações de registo e controlo da assiduidade dos trabalhadores; Assegurar o processamento das remunerações e outros abonos; Organizar e manter atualizado o cadastro e os ficheiros de pessoal.	X	
DSRI-ABSP			
4.1	Assegurar a gestão dos recursos patrimoniais afectos ao INA; Organizar os procedimentos e a celebração de contratos para a realização de obras e para a aquisição de bens e serviços; Gerir os contratos de prestação de serviços do INA; Assegurar a aquisição, distribuição e controlo dos artigos de consumo corrente; Garantir o inventário centralizado de todos os bens do INA, mantendo atualizado o respectivo cadastro; Prestar a informação definida por lei, no âmbito da contratação pública.	X	
4.2	Instruir os processos relativos a despesas, na sua vertente de contratação pública; Manutenção dos adequados registos dos processos de despesas nas aplicações informáticas, assim como o arquivo físico respectivo; Acautelar a verificação dos bens e serviços constantes nas facturas para preparação do pagamento. Efetuar os contactos com fornecedores.	X	
4.3	Receber, armazenar e zelar pela conservação de matérias-primas, ferramentas, materiais, produtos acabados e outros artigos; Executar entregas previamente requisitadas; Verificar a conformidade entre as mercadorias recebidas ou expedidas (interior ou exterior) e sua respectiva documentação; Registrar eventuais danos e perdas.	X	
4.4	Arrumar o “stock” de modo facilitar a sua conservação e acesso; Orientar, quando necessário, cargas e descargas.	X	
DSRI-CMP			
5	Assegurar a gestão dos bens imóveis sob a administração do serviço; Analisar e propor intervenções necessárias para a manutenção dos bens imóveis, em coordenação com as entidades competentes. Coordenar todas as atividades necessárias para a adequada manutenção e conservação dos bens imóveis; Manter atualizado o cadastro de cada edifício, assim como os processos que venham a originar qualquer intervenção. Assegurar as intervenções correntes de conservação manutenção; Assegurar a necessária atualização da informação, no âmbito do património imobiliário do Estado.	X	
DSRI-TES			
6	Assegurar a elaboração e registo dos pagamentos, da receita, gestão e controlo do fundo maneio, cobranças de dívidas dos anos anteriores e elaboração de ações de conferência de contas bancárias e pagamentos efetuados. Apoio as ações efetuadas fora das instalações do INA em que seja necessária a cobrança, no local, de verbas decorrentes do serviço a efetuar.	X	
DSRI-SG			
7.1	Coordenar os serviços de limpeza e segurança das instalações do INA; Assegurar o funcionamento do bar, Assegurar o controlo e cumprimento legal do parque de viaturas do INA.	X	
7.2	Assegurar o transporte de passageiros e o bom estado de funcionamento do	X	

Código	Designação	Realização conforme o esperado	
		Sim	Não
	automóvel.		
7.3	Assegurar a higiene, limpeza e conservação das instalações; Colaborar nos trabalhos auxiliares de montagem, desmontagem e conservação de equipamentos; Auxiliar na execução de cargas e descargas; Realizar tarefas de arrumação e distribuição.	X	

Atividades Realizadas não Previstas da DSRI

Designação	Justificação
DSRI	
Mudança de Instalações	A mudança de instalações decorreu das novas condições propostas pela CMO, tendo sido necessário desocupar totalmente as instalações do Palácio do Marquês de Pombal, alterar a disposição e equipamento existente em Algés e montar as instalações de Lisboa.
Sistema de Requalificação	Preparação das novas atribuições, o que veio a acontecer através da Lei n.º 80/2013, a partir de 1 de Dezembro de 2013.

4) ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

Realizaram-se 428 ações de formação no decurso do ano de 2013, representando um total de 11.159 horas de formação, nos quais estiveram envolvidos 11.518 participantes.

A atividade de formação apresentou um acréscimo de 10% do volume de formação face ao ano transato, num total de 273.282 horas .

Tipo de Formação	Cursos	Horas	Formandos	Volume de Formação
À medida	261	6.241	6.177	116.349
Programada	105	3.628	3.045	101.506
Suplementar	62	1.290	2.296	38.954
Total Geral	428	11.159,0	11.518	256.809,0
			<i>* Horas de cursos iniciados em 2012</i>	<i>16.473,0</i>
			Total	273.282,0

TABELA 1 – AÇÕES DE FORMAÇÃO E TIPO DE AÇÃO

As ações são classificadas do seguinte modo:

- Programa - ações de formação incluídas no Plano de Formação de 2013,
- Suplementar – ações extraplano para responder a necessidades identificadas em áreas específicas;
- À medida - ações para dar resposta a pedidos expressos dos serviços clientes ao INA.

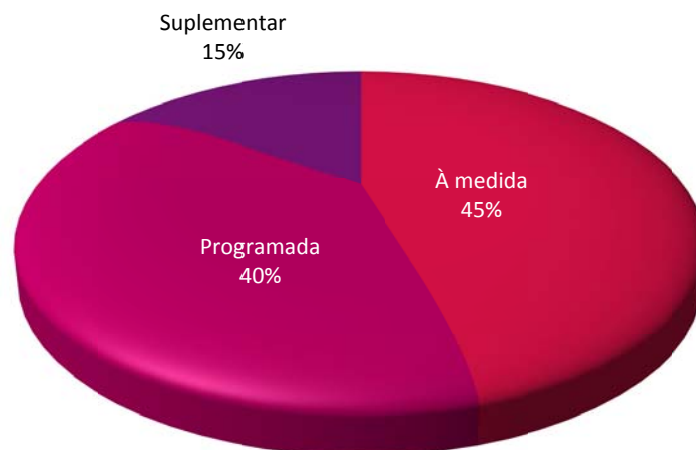


GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE AÇÃO

De acordo com a referida tipologia, cerca de 40% do volume de formação resultou de ações programadas em Plano, 15% são ações suplementares e 45% são respostas a pedidos específicos de formação por parte de serviços clientes .



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

5) RECURSOS FINANCEIROS

Face a 2010, poderá verificar-se que os montantes totais de orçamento de receita e de despesa do INA foram reduzidos para cerca de metade. Em 2013, o orçamento de despesa foi cerca de 14,8% inferior ao ano anterior, enquanto o valor da receita arrecadada foi superior ao total da despesa.

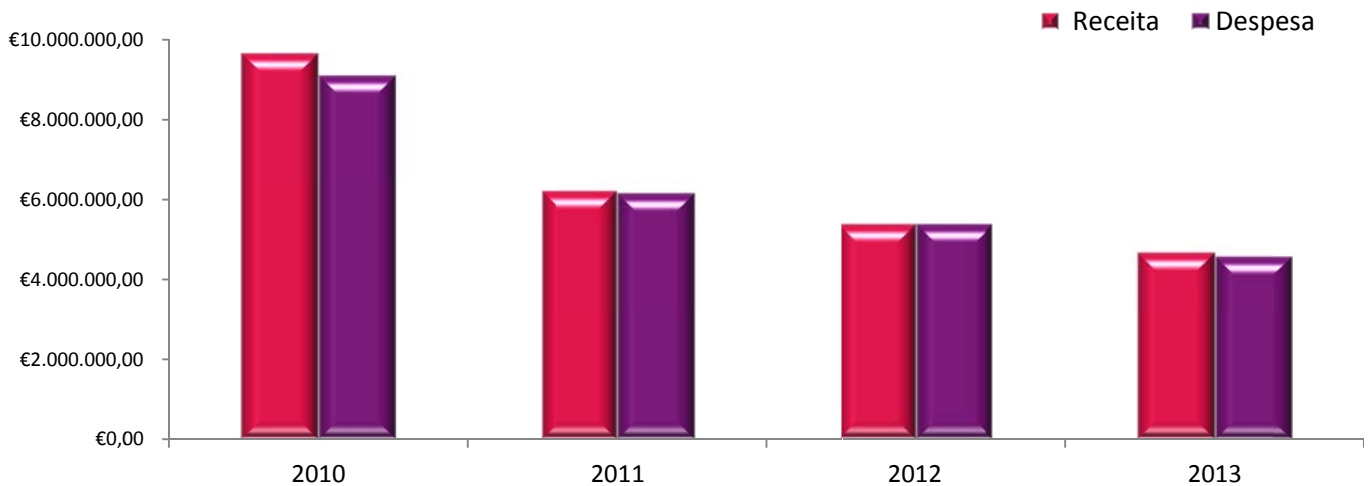


GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO TOTAL DE RECEITA E DEPESA

Em 2013, a receita total cobrada pelo INA ascendeu a 4.682.558,58€, representando um decréscimo de cerca de 13% relativamente ao exercício anterior, ou seja, em termos absolutos decresceu 708.016,44€.

Fontes de Financiamento	Valor (€)
Orçamento do Estado	2.922.205,44€
PIDDAC	0€
Receitas Próprias	1.760.353,14€
Vendas de Bens	28.879,07€
Consultoria	215.045,43€
Formação	1.516.428,64€
Fundo Social Europeu	0,00€
Saldos de anos anteriores	0€
TOTAL	4.682.558,58€

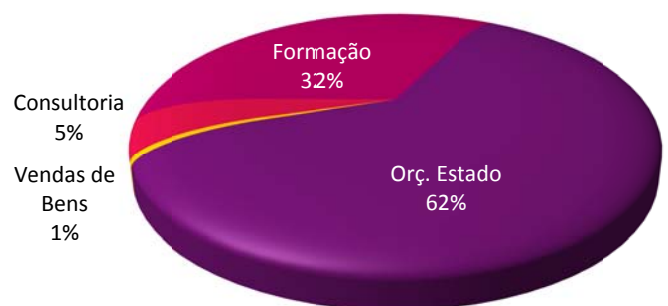


TABELA 2 E GRÁFICO 3 - ESTRUTURA DA RECEITA

Da análise à estrutura da Receita é de realçar a percentagem de receitas próprias no orçamento global, que atingiu 34%. Nos últimos quatro anos, verifica-se um decréscimo de receita própria tendo-se registado em 2010 o montante de 9.667.796€, em 2011 o montante de 6.219.819€, em 2012 o montante de 2.330.348,42€ e em 2013 o montante de 1.760.353,14€. No entanto, importa referir que em 2013 não se

verificou qualquer recebimento, a título de reembolsos intermédios ou saldos finais, por parte do POPH, estando orçamentada a verba estimada de 600.000,00€.

Quanto à despesa total efetuada pelo INA em 2013, esta ascendeu a 4.585.218,96€, o que representa um decréscimo de 14,8%, em relação ao ano anterior. A estrutura da despesa foi a seguinte:

Designação	Executado
Orçamento de Funcionamento	4.561.905,57
Despesas c/Pessoal	2.724.942,29
Aquisições de Bens e Serviços	1.836.963,28
Despesas de Capital	23.313,39
FSE	0,00
TOTAL	4.585.218,96

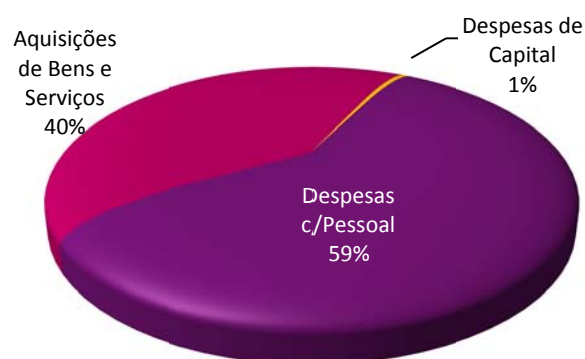
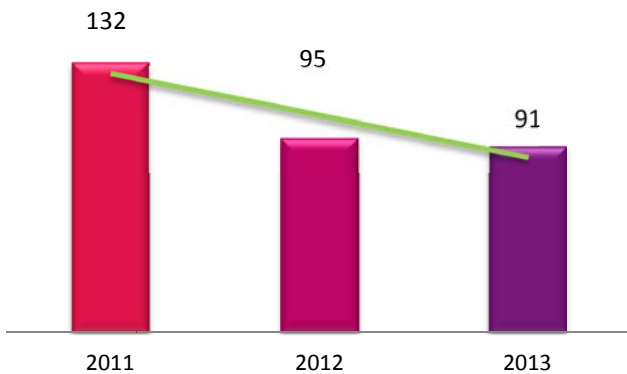


TABELA 3 - GRÁFICO 4 - ESTRUTURA DA DESPESA

A execução orçamental foi, em 2013, caracterizada por uma forte contenção da despesa, de harmonia com as orientações da tutela, conjugada com um decréscimo das receitas próprias arrecadadas.

Pese embora o INA tenha assumido um conjunto novo, e significativo, de atribuições, no ano de 2013 foi efetuado um grande esforço para cumprimento das obrigações sem grande impacto no acréscimo de despesa para desenvolvimento das novas atividades.

6) RECURSOS HUMANOS



A 31 de Dezembro de 2013 o universo de efetivos situava-se em 91 trabalhadores, o que representa um decréscimo de 4 % face ao ano anterior e cerca de 31% face a 2012. Apesar dos esforços de reforço do mapa de pessoal do INA, o referido decréscimo resulta da saída de 15 trabalhadores por aposentação ou através de mecanismos de mobilidade existentes na Administração Pública.

GRÁFICO 5 - ESTRUTURA ETÁRIA DOS TRABALHADORES

Em 2013, verifica-se um índice de tecnicidade de 53,85 % de habilitação de nível superior, com a seguintes distribuição da taxa habilitacional: 16,48% possuem habilitação até ao 9º ano de escolaridade (15 trabalhadores); 29,68% detêm habilitação entre o 10º e o 12ª anos de escolaridade(27 trabalhadores) e os restantes 49 trabalhadores possuem formação superior.

Do universo global de efetivos, o grupo de pessoal técnico superior, incluindo o pessoal dirigente, representa 48,35%; o pessoal assistente técnico 32,96%, o pessoal de informática 10,98% e o pessoal assistente operacional 6,69%. Existe uma diferença muito acentuada de género nos cargos dirigentes e em praticamente todas as carreiras, com excepção da área de informática, o que decorre naturalmente da taxa de feminização de 73,62%

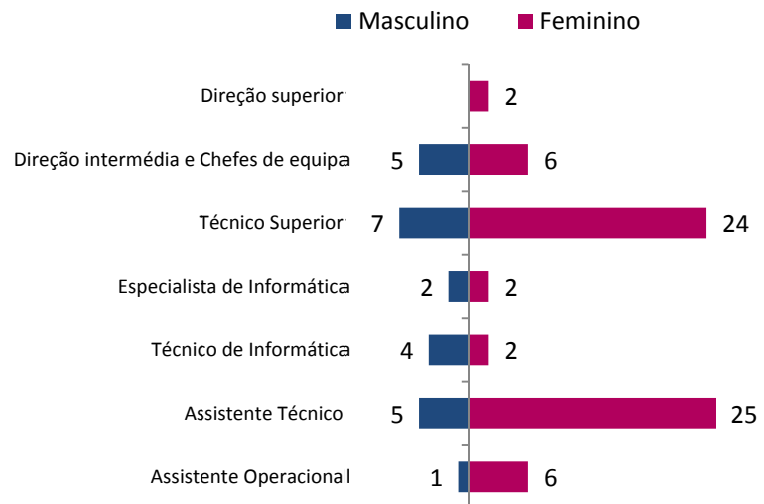
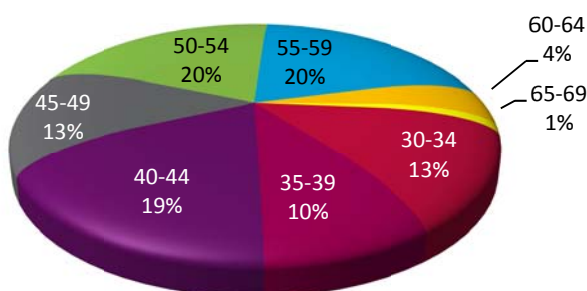


GRÁFICO 6 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES POR GÉNERO E POR CARGO/CARREIRA



A maioria dos trabalhadores (58%) tem idade superior a 45 anos, sendo que o leque etário - que se traduz na diferença de idades entre o indivíduo mais novo (31anos) e o mais velho (65anos) - é, no caso vertente, de 34 anos. O indicador nível etário médio situa-se nos 47 anos.

GRÁFICO 7 - ESTRUTURA ETÁRIA DOS TRABALHADORES

7) AVALIAÇÃO FINAL

a) Apreciação de resultados

Os objetivos definidos para 2013 podem caracterizar-se, no seu conjunto, por serem bastante ambiciosos e de difícil alcance. Os 5 objetivos superados refletem, necessariamente, a consolidação do processo de reestruturação através do reforço do controlo interno, por via da definição dos processos essenciais à execução das atribuições e da racionalização das despesas correntes, a par da concretização dos desafios colocados na gestão de SME, sistema de recrutamento e atribuição de estágios PEPAC, que visam o apoio ao desenvolvimento dos restantes serviços da Administração Pública.

	Taxa de Realização
EFICÁCIA	109,9%
OB1. RACIONALIZAR AS DESPESAS CORRENTES DO INA	173,7%
OB2. IDENTIFICAR E PLANIFICAR A FORMAÇÃO A ASSEGURAR PELO INA em 2014 EM ARTICULAÇÃO COM OS ORGANISMOS DA AP	100,0%
OB3. DESENVOLVER A QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS ATRAVÉS DA REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO	100,0%
OB4. PROMOVER A REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE CONSULTORIA	100,0%
OB5. GERIR OS TRABALHADORES COLOCADOS EM SME	112,5%
EFICIÊNCIA	111,3%
OB6. GARANTIR O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA AP	131,9%
OB7. GARANTIR A EXECUÇÃO DO PEPAC	116,4%
OB8. REVER O QUADRO NORMATIVO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	100,0%
OB9. DINAMIZAR OS INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO NOS QUAIS O INA É PARTE	100,0%
OB10. PROMOVER O ACESSO À INFORMAÇÃO NAS ÁREAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA POR PARTE DOS TRABALHADORES DA AP	100,0%
QUALIDADE	112,5%
OB11. IDENTIFICAR E DEFINIR DE FORMA INTEGRADA OS PROCESSOS ESSENCIAIS À EXECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES DO INA	125,0%
OB12. QUALIFICAR OS DIRIGENTES E TRABALHADORES DO INA	100,0%
OB13. AVALIAR O IMPACTO DA FORMAÇÃO À MEDIDA MINISTRADA PELO INA	100,0%
TAXA DE REALIZAÇÃO FINAL	111,2%

TABELA 4 - TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS DO QUAR 2013

Em síntese, obtiveram-se resultados bastante positivos sendo que dos **13 objetivos operacionais**, **5 foram superados e 8 foram atingidos**.

b) Proposta de menção qualitativa

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e considerando a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios verificados no QUAR do INA, propõe-se, para o ano de 2013, a menção “Desempenho Bom”.

c) Conclusões

As atividades do INA em 2013 foram ainda condicionadas pela mudança organizacional sofrida em 2012. Efectivamente, sendo os processos de desenvolvimento organizacional por natureza evolutivos, a consolidação de resultados dependerá sempre da adoção de processos e práticas que promovam a monitorização, avaliação e reajustamento da organização à sua missão.

Neste sentido, houve um forte investimento na identificação, desenho e arquitectura dos macroprocessos e processos internos do INA, envolvendo todas as unidades orgânicas.

Associado a este projecto foi aprovada pelo SAMA a candidatura do novo sistema de gestão documental do INA (SIPOC_INA) o qual, sendo estruturado numa lógica de processos, permitirá automatizar circuitos, definir responsabilidades associadas e, a final, melhorar o sistema de controlo interno.

Por outro lado, com o objetivo de promover a aproximação aos serviços da AP nacional e internacional, o INA privilegiou as relações de cooperação interna e internacional quer através da celebração de protocolos geradores de sinergias quer através de ações de parceria com especial enfoque na área da formação, nomeadamente através do desenvolvimento de ações de formação à medida.

No que respeita à gestão do sistema de requalificação importa realçar os resultados obtidos no âmbito do projeto-piloto de gestão personalizada de carreira, com cerca de 120 trabalhadores colocados através da articulação direta entre o trabalhador, o respetivo gestor de carreira e o serviço recetor.

Já no que concerne à gestão do novo programa de estágios profissionais na administração central (PEPAC), programa que contemplou duas fases de colocação, com 25000 candidaturas, foram atribuídos 93% dos estágios.

Na área de consultoria organizacional verificou-se um aumento de mais de 50% da receita associada aos projetos de consultoria em curso. Considerando que se trata de uma nova área de intervenção do INA e, até agora, não tratada por entidades públicas, os resultados alcançados revelam o reconhecimento da sua importância para a AP, perspectivando-se uma evolução positiva desta actividade no INA.

Por último, de salientar que a racionalização contínua de despesa e a implementação de um modelo mais eficiente de funcionamento tem permitido ao INA consolidar a mudança organizacional traçada.

